

Entwicklung einer Methodik zur prozessorientierten Kompetenzerhebung

von der Fakultät Maschinenbau und Sicherheitstechnik
(Abteilung Sicherheitstechnik) der Bergischen Universität Wuppertal
angenommene

Arbeit zur Erlangung des akademischen Grades eines Doktors der
Ingenieurwissenschaften (Dr.-Ing.)

vorgelegt von
Dipl.-Ing. Eva Vogt
aus Wuppertal

Hauptberichterin: Prof. Dr.-Ing. habil. Petra Winzer
Mitberichter: Univ.-Prof. Dr.-Ing. Dr.-Ing. E.h. Dieter Spath

Wuppertal, den 11.12.2015

Fachgebiet Produktsicherheit und Qualitätswesen (FG ProQ)
der Bergischen Universität Wuppertal

Berichte zum Generic-Management

Band 3/2016

Eva Vogt

**Entwicklung einer Methodik zur
prozessorientierten Kompetenzerhebung**

Shaker Verlag
Aachen 2016

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Zugl.: Wuppertal, Univ., Diss., 2015

Copyright Shaker Verlag 2016

Alle Rechte, auch das des auszugsweisen Nachdruckes, der auszugsweisen oder vollständigen Wiedergabe, der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen und der Übersetzung, vorbehalten.

Printed in Germany.

ISBN 978-3-8440-4739-4

ISSN 1618-7008

Shaker Verlag GmbH • Postfach 101818 • 52018 Aachen

Telefon: 02407 / 95 96 - 0 • Telefax: 02407 / 95 96 - 9

Internet: www.shaker.de • E-Mail: info@shaker.de

Geleitwort

Die steigende Marktdynamik führt zu sich ständig verändernden Anforderungen, auf die ein Unternehmen flexibel reagieren muss. Unerlässlich ist es dabei, die bestehende Organisationsstruktur und damit die Ebenen Prozess, Rolle und Person strategisch hinsichtlich der aktuellen und zukünftigen Anforderungen auszurichten. Insbesondere das Wissen über die notwendigen und vorhandenen Kompetenzen und Qualifikationen sind dabei entscheidende Faktoren. Der von Frau Eva Vogt entwickelte Ansatz leistet einen wertvollen Beitrag die notwendigen und vorhandenen Kompetenzen und Qualifikationen auf diesen Ebenen zu erheben und eine strategische sowie zielgerichtete Kompetenzentwicklung einzuleiten.

Ziel der Arbeit war es, Unternehmen ein Vorgehen zur frühzeitigen Analyse und Entwicklung der Ebenen Person, Rolle und Prozess sowie der notwendigen und vorhandenen Kompetenzen und Qualifikationen in einem Bereich oder im gesamten Unternehmen zur Verfügung zu stellen. Dazu entwickelte Frau Vogt eine Methodik zur prozessorientierten Kompetenzerhebung bestehend aus den Elementen Systemmodell, Methode und Gestaltungsmodell. Damit bietet diese Methodik die Möglichkeit, die notwendigen Kenntnisse über die bestehende Aufbau- und Ablauforganisation sowie über die notwendigen und vorhandenen Kompetenzen und Qualifikationen abzubilden, Handlungsfelder aufzudecken und eine kontinuierliche und veränderungsbasierte Kompetenzentwicklung zu fördern.

Insbesondere Trends wie Industrie 4.0 zeigen die Wichtigkeit, sich mit den eigenen Strukturen, Kompetenzen und Qualifikationen auseinanderzusetzen und unterstreichen damit die Bedeutung dieses Ansatzes.

Prof. Dr.-Ing. habil. Petra Winzer

Leiterin des Fachgebietes
Produktsicherheit und Qualitätswesen
Bergische Universität Wuppertal

Vorwort der Autorin

Die vorliegende Arbeit habe ich während meiner Tätigkeit als wissenschaftliche Mitarbeiterin am Fachgebiet Produktsicherheit und Qualitätswesen der Bergischen Universität Wuppertal begonnen und sie als externe Doktorandin abgeschlossen. Allen, die mich bei der Entstehung meiner Dissertation unterstützt haben, möchte ich an dieser Stelle meinen Dank aussprechen:

Mein besonderer Dank gilt dabei Frau Prof. Dr.-Ing. habil. Petra Winzer, Leiterin des Fachgebietes Produktsicherheit und Qualitätswesen der Bergischen Universität Wuppertal für ihre fachliche Unterstützung und ihr Vertrauen. Ebenso möchte ich mich ganz herzlich bei Herrn Univ.-Prof. Dr.-Ing. Dr.-Ing. E.h. Dieter Spath, Vorstandsvorsitzender der WITTENSTEIN AG, für seine fachlichen und motivierenden Anmerkungen bedanken.

Insbesondere danke ich Nico Müller für die kritischen Diskussionen, die Unterstützung in jeder Phase und zu jeder Zeit und seine ausdauernde Geduld. Ihm, Anna und Dietmar Dahlem sowie Lucia und Sebastian Schlund gilt mein Dank für ihre Korrekturen, ihr Feedback und die aufbauenden Worte.

Meiner Familie möchte ich für ihren Rückhalt und die Motivation in den letzten Jahren danken. Ganz besonders danke ich meinen Eltern für ihre Zeit, Vertrauen, Geduld und dass sie immer für mich da waren, wenn ich sie brauchte.

Wuppertal, im September 2016

Eva Vogt

Zusammenfassung

Die Erfüllung von Anforderungen und die flexible Reaktion auf Veränderungen und Wandel sind wichtige Voraussetzungen für ein erfolgreiches Unternehmen. Um dies zu gewährleisten, müssen die Organisationsstruktur und damit die Ebenen Person, Rolle und Prozess auf die Erfüllung der aktuellen und zukünftigen Anforderungen ausgerichtet sein. Dabei sind die Mitarbeiter mit ihren Kompetenzen und Qualifikationen entscheidend. Jegliche Veränderung in den Prozessen und Rollen führt für die Mitarbeiter zu veränderten Anforderungen. Diese gilt es frühzeitig zu erkennen, um eine den Anforderungen folgende Weiterentwicklung sicherzustellen. Doch für die Identifizierung möglicher Handlungsfelder und eine ziel- und zukunftsgerichtete Weiterentwicklung/-bildung ist das Wissen über die im Zuge der Prozesse und Rollen gestellten Anforderungen sowie die Personen mit ihrem Wissen, ihren Fertigkeiten und Fähigkeiten unentbehrlich. Dies macht eine Erhebung und einen Abgleich der Ebenen sowie der notwendigen und bestehenden Kompetenzen und Qualifikationen unumgänglich. Dabei dürfen nicht nur die fachlichen Kompetenzen im Fokus liegen, auch die methodischen und personalen Kompetenzen müssen für ein ganzheitliches Bild herangezogen werden. Ziel dieser Arbeit ist es, eine Methodik zur prozessorientierten Kompetenzerhebung zu entwickeln, die in einem Bereich oder im gesamten Unternehmen ermöglicht,

- die Ebenen Person, Rolle und Prozess und deren Kompetenzen und Qualifikationen transparent darzustellen,
- die kontinuierliche und veränderungsbasierte Kompetenzentwicklung zu fördern und
- Ansätze zur Gestaltung der Aufbau- und Ablauforganisation abzuleiten.

Zur Erreichung der genannten Zielstellung bietet die entwickelte Methodik „Prozessorientierte Kompetenzerhebung“ einen ganzheitlichen Ansatz. Das der Methodik zugrundeliegende Verständnis ist im Systemmodell verankert und wird durch die Anwendung der Methode „Kompetenzzirkel“ in Unternehmen umgesetzt. Die Methode bietet mit einer strukturierten Vorgehensweise und verschiedenen Instrumenten eine Grundlage zur kombinierten Prozess- und Kompetenzerhebung sowie Rollenbildung. Ein Abgleich der Ebenen Prozess, Rolle und Person auf der Basis der notwendigen und bestehenden Kompetenzen und Qualifikationen gestattet, bestehende Handlungsfelder aufzudecken und Potentiale zu erkennen. Das Ergebnis ist eine prozessorientierte Kompetenzlandkarte, die im Gestaltungsmodell erlaubt, die Auswirkungen von strategischen Veränderungen auf die Ebenen und Kompetenzen frühzeitig zu identifizieren und entsprechende zu reagieren.

Abstract

Fulfilling requirements and reacting flexibly to modifications and change are important prerequisites for being a successful company. To guarantee this the organizational structure consisting of different levels, namely those of person, role and process, must be directed at fulfilling of the current and future requirements. Here the employees with their competences and qualifications are most important. Any change in processes and roles leads to changing requirements for the employees. So these must be identified at an early stage, because the employees have to develop in order to meet these requirements. However, for the identification of possible fields of action and a target- and future-oriented development and training, the requirements of the processes and roles as well as the knowledge, skills and abilities of the people concerned must be known. For this reason a survey and a comparison of the processes, roles and the necessary and existing competences and qualifications are unavoidable. For a holistic view this includes not only professional competences, but also methodical and personal competences. The aim of this thesis is to develop a methodology for process-oriented competence assessment that enables a section of or the entire company to

- give a transparent description of the levels of person, role and process and their competences and qualifications,
- promote a continuous, future- and change-oriented competence development and
- deduce approaches for the design of the organization and process structure.

To achieve the above-mentioned aim the methodology "Process-oriented Competence Assessment" provides a holistic approach. The understanding of the methodology is established in the system model and is implemented in companies by the application of the method "Competence Circle". This integrated method with a structured procedure and different instruments provides a basis for a combined process and competence survey, competence assessment and identification of roles. A comparison of the levels of process, role and person on the basis of the necessary and existing competences and qualifications permits to discover existing fields of action and to identify potentials. The result is a process-oriented competence map. In the design model this allows to early identify the impact of strategic changes on levels and competences and to react appropriately.

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	III
Tabellenverzeichnis	V
Abkürzungsverzeichnis	VI
1 Einleitung	7
1.1 Relevanz des Themas	9
1.2 Zielsetzung	13
1.3 Aufbau der Arbeit	13
2 Unternehmensorganisation	16
2.1 Aufbauorganisation/Rollenkonzepte	18
2.2 Ablauforganisation/Prozess	25
2.3 Unternehmensorganisation im Rahmen der „Prozessorientierten Kompetenzerhebung“	30
3 Kompetenzerhebung in Unternehmen	33
3.1 Kompetenzen und Kompetenzfacetten	34
3.2 Abgrenzung von Kompetenzen und Qualifikationen	38
3.3 Kompetenzmanagement	39
3.4 Arten der Kompetenzerhebung und -bewertung	42
3.5 Kompetenzen im Rahmen der „Prozessorientierten Kompetenzerhebung“	49
4 Kritische Betrachtung bestehender Ansätze	52
4.1 Projekt „Betriebliche Kompetenzentwicklung zur Standortsicherung“	54
4.1.1 Beschreibung	54
4.1.2 Kritische Betrachtung	57
4.2 Kompetenzrad und Kompetenzmatrix	59
4.2.1 Beschreibung	59
4.2.2 Kritische Betrachtung	61
4.3 Das Kompetenzcockpit	62
4.3.1 Beschreibung	63
4.3.2 Kritische Betrachtung	65
4.4 Analyse- und Steuerungsmodul „Prozessorientiertes Kompetenzmanagement für KMUs“	66
4.4.1 Beschreibung	66
4.4.2 Kritische Betrachtung	69

4.5	MITO-Prozessbezogene Personalentwicklungsanalyse und -bewertung	71
4.5.1	Beschreibung	71
4.5.2	Kritische Betrachtung	73
4.6	Diskussion der bestehenden Ansätze	75
5	Entwicklung einer Methodik zur „Prozessorientierten Kompetenzerhebung“	80
5.1	Systemmodell „Prozessorientierte Kompetenzerhebung“	83
5.1.1	Prozessebene	85
5.1.2	Personenebene	87
5.1.3	Rollenebene	87
5.2	Methode „Kompetenzzirkel“	89
5.3	Gestaltungsmodell „Prozessorientierte Kompetenzlandkarte“	108
5.4	Fazit	111
6	Erprobung der Methodik „Prozessorientierte Kompetenzerhebung“	113
6.1	Erprobung in Unternehmen A	114
6.2	Erprobung in Unternehmen B	125
6.3	Kritische Betrachtung	128
7	Zusammenfassung und Ausblick	132
	Literaturverzeichnis	139
	Anhangsverzeichnis	148
	Lebenslauf	172